الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

مايو
(آيار)
2003
السنة الحادية عشرة
العدد التاسع

للمشتركين فقط
العدد 249

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

ما هي الإدارة؟

كيـــف تعمــل؟ ولمـــاذا عليــك إتقانهــا؟

د. جوان ماجريتا

الوجه الإداري للحضارة

ما هي أهم مخترعات هذا العصر من وجهة نظرك؟

هل هي المضادات الحيوية أم التطعيم ضد الأمراض الخطيرة؟

هل هي السيارات أم الطائرات أم تكنولوجيا المعلومات؟

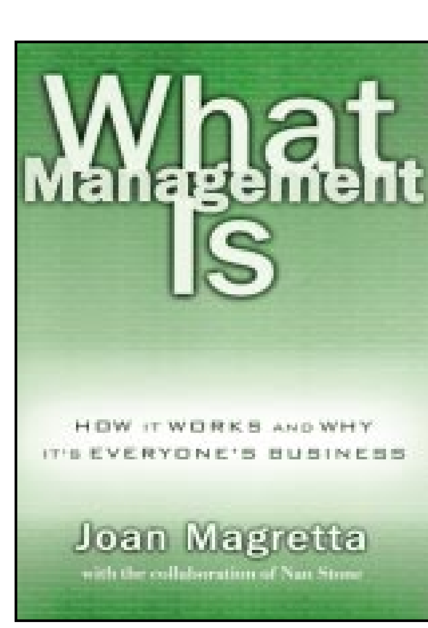
غيرت تلك المخترعات كلها تاريخ البشرية، لكن ما كان لأي منها أن يستمر لولا اختراع الإدارة! فللحضارة الإنسانية وجهان: تكنولوجي وإداري. فما هي الإدارة؟

يقول «بيتر دراكر»:

«بالنسبة لغير الخبير تبدو الإدارة كحزمة من الأنشطة الاعتباطية التي تعتمد على المصادفة التي لا تحكمها قوانين أو مبادىء. ولكن هذا هو الحال دائما مع أي ظاهرة نعجز عن رؤيتها بشكل متكامل. غير الخبير لن يفهم غايات الإدارة أو وسائلها إلا عندما نقدمها له ككل متكامل، وليس بالقطعة أو بالتقسيط».

فقد شهدت الإدارة تطوراً كبيراً منذ أن بدأها (تايلور) و(دراكر) في القرن الماضي حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن. وزادت أعداد الحاصلين على شهادة MBA أكثر من 20 ضعفا خلال الأربعين عاماً الماضية. لكن التطور الأخطر هو أن الإدارة لم تعد مهمة المديرين فقط. بل أصبحت تهم الجميع لأننا جميعا نعيش في مؤسسات تحتاج إدارة.

غزت الإدارة كل مجالات الحياة. ودخل علم الإدارة إلى الاقتصاد والسياسة والصناعة والحروب والبحوث والاختراعات والعلاقات والوقت الشخصي والثروة الشخصية. فلم تترك الإدارة مجالاً دون أن تسهم فيه بنصيب. فإذا فهمنا علم الإدارة فهمنا الأرضية المشتركة التي تنطلق منها مجالات حياة المؤسسات التي نحياها حالياً.



العلم الحر

تحتاج معظم الحرف والمهن إلى ترخيص لمزاولتها، ما عدا مهنة الإدارة. فما هو السبب يا ترى؟ ففي الطب والهندسة والمحاسبة لا تجوز الممارسة إلا بعد استكمال الدراسة النظرية الأكاديمية. في حين تعتمد الإدارة على الممارسة أكثر مما تعتمد على النظرية. بل إن نظريات الإدارة نفسها تستند

إلى ما يحدث في الممارسة. فنظريات الإدارة تأتي من الممارسة. ولذلك يمكننا أن نطلق على الإدارة: العلم الحر Liberal Science.

متى ظهر المديرون؟

المديرون موجودون منذ الأزل. فليس هناك عصر يخلو من مديرين. فدائما كان هناك مسئول عن إدارة الآخرين والثروات والأفكار والمؤسسات. وكان كل مجتمع يطلق على هؤلاء المديرين أسماء مختلفة. نفس الشيء ينطبق على الأطباء. كانوا موجودين في التاريخ في صورة سحرة ومشعوذين. ولكنهم وضعوا علومهم في كتب وأدبيات بدأت تتخذ لنفسها خطاً محدداً بحيث تسهل على ممارسي الطب الجدد البدء من حيث أنتهى الأطباء السابقون.

اليوم أنت مطالب بالشيء نفسه. لتصبح مديراً أفضل، ابدأ من حيث انتهت خبرتك الإدارية الشخصية وخبرات الآخرين. ومارس الإدارة باعتبارها علماً متكاملاً ومنتظماً.

متى يختفي المديرون؟

يعتقد بعض المنظرين أنه مع سقوط المركزية وانتشار اللامركزية، فإن المديرين أصبحوا في طريقهم إلى الانقراض. ويستشهدون على ذلك بأن مؤسسات اليوم أصبحت تميل إلى التخصص. فقد أصبح الموظفون رقباء على أنفسهم وأصبحت المؤسسات تدار بفعل قوى السوق، دون مديرين.

وهذا صحيح!

ولكن التاريخ الذي يسير نحو نزع الإدارة من أيدي المديرين، سيضعها في أيدي الموظفين. فمن الخطأ أن تختار موظفيك اعتماداً على مهاراتهم الفنية وحدها. عليك أن تختارهم بناء على مهاراتهم الإدارية أيضاً. وهذا يعني تزايد قوة الإدارة، وتراجع قوة المديرين، بعد أن أصبحت الإدارة وظيفة الجميع.

فقد خرج المديرون من التاريخ لتصبح الإدارة ملكاً للجميع.

تنتشر الإدارة اليوم مثلما انتشرت الكتابة والقراءة بعد اختراع الطباعة، ومثلما انتشر الكمبيوتر بعد اختراع المعالجات الصغيرة. واليوم أصبح محو الأمية الإدارية شرطا للبقاء، وأصبحت الإدارة هي العلم الكوني بلا منازع.

متى بدأت الإدارة؟

وضع (تايلور) أول كتاب في الإدارة عام 1911 بعنوان (مبادىء الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management ثم وضع (بيتر دراكر) كتابه الشهير، (ممارسة الإدارة (The Practice of Management عام 1954. ولم يعرف العالم كتابين متخصصين في الإدارة قبل هذين. ويقوم الكتابان على رصد الممارسات الإدارية التي يقوم بها المديرون بهدف زيادة الإنتاجية.

منذ هذا التاريخ تزايدت أعداد الكتب التي تدرس علم الإدارة بشكل فلكي، وركز كل منها على وجه من أوجه علم الإدارة. ومن استعراض هذه الكتب ومن الممارسة الإدارية في الحياة الواقعية والمؤسسية، يمكننا أن نقول أن الإدارة تجمع كل هذه الأوجه والاشكال لتكون فناً أو نسقاً متكاملاً. نطلق عليه فنون الإدارة.

الفنون الإدارية

الفن هو النشاط الذي يجمع بين النظرية والممارسة في سياق واحد. وتجمع الإدارة الفنون التالية في سياق واحد:

الفن الإداري الأول: فن ابتكار القيمة

«العميل يدفع ثمناً ليحصل على قيمة، لا ليحصل على سلعة أو خدمة».

وارين بافيت.

في أحد جوانبها الإدارة هي (فن ابتكار القيمة). وعندما نتكلم عن القيمة فإننا ننتقل من التركيز على إدارة المدخلات والأداء إلى التركيز

المؤلفة والكتاب

جوان ماجريتا:

رأست منصب المحررة المسئولة عن قسم الإدارة الإستراتيجية بالمجلة الشهيرة (هارفارد بيزنس ريفيو)، خلال عقد الثمانينيات من القرن السابق. كذلك كانت أحد الشركاء في المؤسسة الإستشارية الشهيرة (بين وشركاه) Bain &co.

نان ستون:

عملت محررة في مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو) لمدة 15 سنة، قضت السنوات الخمس الأخيرة منها كمديرة التحرير بالمجلة. حالياً هي أحد الشركاء بمجموعة (بريدج سبان) الاستشارية.

Author:	Joan Magretta.
Title:	What Management Is? How it works and why it's everyone's business.
Publisher:	Free Press, 2002
ISBN:	0-7432-0318-6
Pages:	256

على إدارة المخرجات والنتائج. المخرجات والنتائج هي السلع والخدمات التي تقدمها المشروعات والشركات للعملاء، بالإضافة إلى طرق تقديمها وتعبئتها وتوزيعها والعلامات التجارية التي تحملها هذه السلع والخدمات. لكن القيمة أكبر من المخرجات والنتائج.

دفاع عن الفلسفة

ينفر بعض المديرين من الفلسفة وهذا خطأ كبير. فلابد للمدير من أن يتجنب التعامل مع الواقع دون البدء بالفلسفة. فمن الخطأ مثلاً أن يعتقد المدير أن (فلسفة ابتكار القيمة) ما هي إلا (طرق إنتاج السلع أو الخدمات وتقديمها للعملاء). فهذا خطأ كبير لأنه يحول نظر المدير من التركيز على ابتكار القيمة بأشكالها المختلفة، ويجعله يركز فقط على تقديم السلع والخدمات القائمة للعملاء. وشتان بين هذين الشكلين من التفكير الإداري!

فالتفكير الإداري المعني بابتكار القيمة هو التفكير الإستراتيجي الذي يخص الإدارة العليا. أما التفكير الإداري الذي يركز على تقديم السلع والخدمات للعملاء فهو تفكير تكتيكي يخص الإدارة التنفيذية. ولا يجب أن نخلط بين هذين النوعين من التفكير.

فإذا أطلقت على تعبير (ابتكار القيمة) أية أسماء واقعية تنتجها مؤسستك، فإنك بذلك تطلق عليها النار. فالقيمة مفهوم ذهني مجرد، ويجب أن يظل كذلك.

الغرض من فلسفة القيمة أن يتمكن المدير الإستراتيجي من التفكير في استبدال السلع والخدمات بشكل جذري في سبيل ابتكار وتقديم قيمة حقيقية للعملاء باستمرار. فالسلع والخدمات تتغير، لكن القيمة تبقى وتزيد.

طريقتان لعمل القيمة

تتفرد القيمة عن بقية العناصر الأساسية التي تميز أي مشروع قائم باستقلاليتها. وهي تعمل بطريقتين:

- ✲ فإما أن يبتكر العملاء القيمة.
- ✲ أو تبتكر القيمة عملاءها.

وذلك كما في الأمثلة الواقعية التالية:

1- العملاء يبتكرون القيمة:

قدم للعملاء قيمة، وليس مجرد سلعة أو خدمة. قدم القيمة للعملاء حتى لو تعارضت مع ما تقدمه من سلع وخدمات قائمة. إذا لم يكن بمقدروك تصـــــور ذلك فانظـــر إلى شركة (أون تايم أوديتور دوت كوم **On TimeAuditor.com**):

مثــــال:

بدأ (مايك هاريس) هذه الشركة لتقدم للعملاء خدمات توصيل الطرود البريدية. وعندما إزدادت شكاوى العملاء من تأخر الطرود، قرر (هاريس) تقديم مزيد من الضمانات لهم، حتى لا يخسرهم. فوعدهم بأن الشركة ستعيد لهم قيمة الشحن في حالة تأخرها عن توصيل الطرود في الموعد المحدد. وهنا طلب العملاء وسيلة لمتابعة الطرود . ولما كان (هاريس) مبرمجاً، استطاع أن يصمم برنامجاً لمتابعة الطرود وباعه لعملائه مقابل اشتراك شهري يصل إلى 6 دولارات. العجيب أن إقبال العملاء على الاشتراك في هذا البرنامج فاق إقبالهم على شراء الخدمات الأساسية لشحن الطرود. بل إن كلا من شركة (فيديكس FedEx) و شركة (يو بي إس Ups) اشترتا نسخاً معتمدة من هذا البرنامج. فما هي القيمة المصنوعة هنا؟

فلننظر إليها من وجهة نظر العملاء!

الاشتراك الشهري لا يزيد عن 6 دولارات، وهذا يعني أن العميل الذي يرسل طرداً واحداً كل أربعة شهور يرى من مصلحته دفع الاشتراك الشهري. حيث أن الطرد الواحد يكلف العميل 50 دولارا. وهناك فرصة لأن يستعيد العميل 50 دولارا إذا رصد أي خطأ بواسطة البرنامج. فضلاً عن أن شركة أون تايم أوديتور تتابع وتتوقع خط سير الطرد. وهذا يزيد قدرة الشركة على تعجيل وصول الطرود في مواعيدها.

اليوم لم تعد شركة أون تايم أوديتور، تعمل في توصيل الطرود البريدية، بل تخصصت في إنتاج وتسويق برامج متابعة الطرود للشركات الأخرى. فقد وجدت في هذا المجال أرباحا غير متوقعة. أما السر فهو أنها لم تركز على منتجاتها وخدماتها القائمة، بل ركزت على تقديم (قيمة حقيقية) للعميل، من وجهة نظر العميل، وليس من وجهة نظر الشركة.

2- القيمة تبتكر عملاءها:

كان (إيستمان) يهدف من ابتكار كاميرا (كوداك) تسهيل مهمة المصورين المحترفين. ففي عام 1888 كان التصوير مهمة شاقة. لأنها تفرض على المصور التعامل مع ألواح زجاجية ثقيلة تصب عليها بعض المواد الكيميائية. وكان يتطلب أن يبقى العملاء فترات طويلة بلا حراك ريثما تتعرض الألواح الزجاجية للإضاءة لمدة كافية لطبع الصورة عليها.

استبدل (إيستمان) الألواح الزجاجية بفيلم الكاميرا الذي نعرفه. وبسط عملية التصوير، فكان شعاره:

(اضغط الزر، واترك لنا الباقي). اعتقد (إيستمان) أنه بذلك يمنح المصورين قيمة مضافة غير مسبوقة، إلا أنه لم يتوقع رد فعلهم. فقد رفض المصورون الكاميرا وسهولة تشغيلها، واعتبروا استخدامها دلالة على قلة خبرة المصور. واعتبروا رخص سعرها علامة على تدني جودتها. رفضوا استخدام كاميرا كوداك، وتظاهروا ضدها. وشارف (إيستمان) على الإفلاس. إلا أنه استمر في تطوير الكاميرا وابتكار قيما جديدة يضيفها لها، حتى رخصت أسعارها بشدة. حتى فوجيء بالجمهور يقبل عليها لأن قيمتها أكبر من ثمنها. وهكذا ابتكرت الكاميرا عملاءها. فلم يكن أحد يتوقع أن يرفض العملاء المستهدفون الكاميرا، ويقبل عليها عملاء آخرون لم يكونوا في الحسبان.

ابتكار القيمة هو سر حياة المؤسسات

للقيمة أشكال كثيرة، تتناسب مع فئات كثيرة من العملاء. فمثلاً ينفر عملاء من الوجبات السريعة ويعشقها عملاء آخرون. كذلك يرفض بعض الناس استخدام الهواتف المحمولة ولا يستطيع بعضهم الآخر الاستغناء عنها. وهذا هو الهدف الأساسي من وجود شركات ومؤسسات الأعمال: أن توفق بين القيمة والعملاء الذين يطلبونها، أو بين العملاء والقيمة التي يبحثون عنها. ويتحقق الربح من خلال هذه المبادلة بين العملاء والقيمة. أما الخسارة فتنشأ نتيجة وجود طرف دون الآخر. أي نتيجة وجود عملاء لا تستطيع أن تقدم لهم قيمة؛ أو وجود قيمة لا تجد لها عملاء.

التحول من عقلية الإنتاج إلى عقلية التسويق:

كما حدث التحول من السلعة إلى القيمة، حدث تحول آخر من التفكير بعقلية الإنتاج إلى التفكير بعقلية التسويق. فكيف تم هذا التحول في الفكر الإداري الحديث؟

عقلية الإنتاج لدى فريدريك تايلور:

ولد (تايلور) عام 1856 وبدلا من أن يدخل جامعة (هارفارد) العريقة اشتغل في أحد المصانع. وبسبب مهارته و شهرته استدعاه (فارتون) (Wharton) الذي أنشأ مدرسة وارتون الشهيرة للإدارة - فيما بعد - لإدارة الإنتاج في مصنعه للحديد والصلب.

لاحظ (تايلور) أن العمال يستخدمون نوع واحد من الجاروف في مهمتين مختلفتين: إلقاء الفحم إلى الأفران وجمع الرماد المتخلف عن احتراق الفحم في الافران. وكانت المهمتان مختلفتين. فإلقاء الفحم يستدعي دفعه إلى فتحات الأفران، بينما يستدعي جمع الرماد سحبه من الأفران.

توصل (تايلور) إلى أن إختلاف المهمتين يستدعي ضرورة استخدام نوعين مختلفين من الجواريف فوزع أنواعا مختلفة منها على العمال وبدأ يلاحظ سرعة وكفاءة كل منهم في تنفيذ المهمتين، إلى أن توصل إلى أفضل نوعين من الجواريف وتم تعميمهما في المصنع. وبالفعل تمكن (تايلور) من زيادة الإنتاجية بأكثر من 20٪.

ركز (تايلور) على ملاحظة المدخلات وطريقة الأداء، فتعلمنا منه أنه دائما هناك أكثر من طريقة لأداء نفس العمل. وكانت هذه (عقلية الإنتاج) ومنها جاء السؤال الذي ظل يطرحه (تايلور): كيف ننتج بأقصى كفاءة ممكنة؟ لكن لم يخطر على باله أن يسأل: كيف نقدم للعملاء أفضل قيمة ممكنة مقارنة بمنافسينا؟

قصة التسويق الشبكي:

ابتكر (مايكل برونر) طريقة جديدة في التسويق أطلق عليها (التسويق الشبكي). بدأت هذه الفكرة عندما لاحظ أن بعض الشركات توزع كوبونات الخصم المجانية على العملاء لرفع ولائهم. كانت كوبونات الخصم توزع مجاناً. لكن الشركات التي توزعها تعاني من عدم وجود وحدات توزيع متخصصة. ولذلك فهي تمنح الجهة الخارجية التي توزعها نسبة على مبيعات هذه الكوبونات.

أدرك (برونر) أن العملاء يريدون الحصول على الكوبونات، وأن الشركات تريد توزيعها. فبدأ يوزعها بنفسه على التجمعات الكبيرة للعملاء. فمثلاً ذهب بكوبونات الخصومات على الكتب إلى الجامعة التي تكتظ بآلاف العملاء. كما أن الجامعة تحرص على أن يحصل طلابها على الكتب بأسعار رخيصة. فكان من الطبيعي أن ترحب الجامعة بتوزيع الكوبونات. فزادت العمولة التي حصل عليها (برونر).

فهم (برونر) السلوك المحتمل لعملاء كوبونات الخصم وأصحابها. ووضع نفسه في موقع متميز من سلسلة توليد القيمة. دون أن يتحمل تكاليف تذكر.

عقلية التسويق لدى (بيتر دراكر):

عندما قرر (بيتر دراكر) أن يكرس سنتين من حياته لدراسة مؤسسة جنرال موتورز من الداخل عام 1943 كان أول من راهن على نجاح عقلية التسويق. ففي تلك الآونة كانت المنافسة التي تلقاها (جنرال موتورز) من (فورد) على أشدها. وكانت الأسئلة التي طرحها (دراكر) هي:

✲ هل يجب أن يتم التسعير بناء على وجهة نظر المدير المالي أم بناء على وجهة نظر العميل؟

✲ هل نقدم للعملاء القيمة التي يبحثون عنها أم أنهم يحصلون على أفضل منها من المنافسين؟

فمطاعم ماكدونالدز مثلاً لا

تنتج أفضل هامبورجر، ولا كنتاكي تنتج أفضل دجاج مقلي، ولا محطات موبيل تقدم أفضل وقود للسيارات. لكنهم يركزون على التسويق، بدلاً من الإنتاج.

القيمة تمتد عبر سلسلة Value-chain

بدلاً من تركيز الاهتمام على دراسة مؤسسات الأعمال من الداخل، فإن مفهوم (القيمة) يؤدي بنا إلى دراسة مؤسسات الأعمال من الخارج، أي من وجهة نظر العملاء والموردين. ففي عام 1980 أصدر (مايكل بورتر) كتابه (الإستراتيجية التنافسية)، الذي أنطلق بالقيمة نحو آفاق جديدة. ففي هذا الكتاب الهام درس (بورتر) توزيع القيمة على ما أسماه (سلسلة القيمة)؛ وهي تتكون من سلسلة شركاء الشركة في عملية توصيل القيمة إلى العملاء.

فقد لاحظ بورتر أن مكاسب البائع تختلف عن مكاسب المصنع. بل أن مكاسب بائع الجملة تختلف عن مكاسب بائع التجزئة. وهذا يعني أن ابتكار القيمة لا يقتصر على المنتج وحده، بل يمتد توليد القيمة عبر سلسلة طويلة جديدة.

وبالدراسة بدأ (بورتر) يفهم كيف تحقق كل حلقة في سلسلة القيمة مكاسبها.

وهذا يعني أنه يمكنك ابتكار قيمة حتى لو لم تكن صاحب مصنع أو مؤسسة إنتاجية متكاملة وذلك بأن تتخذ موقعاً مناسباً عبر سلسلة القيمة.

الموقع الصحيح لابتكار القيمة:

درس (تشارلز شواب) مؤسسات السمسرة المالية، فوجدها تقدم خدمات متكاملة لعملائها. فهي تجند عشرات الإستشاريين لدراسة أسواق الاستثمار وتحديد أفضل الفرص الاستثمارية وفهم ظروف المستثمر وتحديد قدراته المالية، ثم المفاضلة بين فرص الاستثمار المتاحة.

وجد (شواب) أن بعض العملاء يفهمون سوق الاستثمار، ولكنهم لا يقدرون على تحمل التكاليف التي تفرضها شركات السمسرة المالية. فأنشأ شركة استثمار بدون خدمات استشارية إجبارية. فاستأصل جزءا كبيرا من سلسلة القيمة، وابقى الجزء الأخير منها؛ توجيه استثمارات العملاء الوجهة التي يريدونها. فجمع القيمة في حلقة واحدة بدلاً من تشتيتها في خدمات لا تفيد العملاء.

الفن الإداري الثاني:

تصميم نماذج الأعمال:

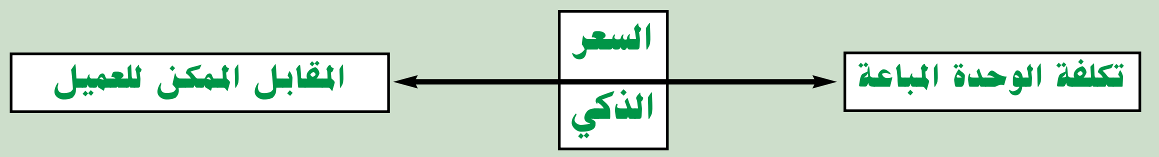
«يدور نموذج (ميكروسوفت) حول صناعة برمجيات بتكلفة لا تزيد عن نصف دولار وبيعها بـ 120 دولارا. الخطأ الذي وقع فيه منافسو (ميكروسوفت)، عندما أبتكروا برنامج (نيتسكيب) أنهم لم يسألوا أنفسهم قبل أن يصدروا البرنامج؛ كيف سنغطي تكاليف إنتاج البرنامج من العملاء؟ كانوا يتصرفون وكأنهم لم يصمموا البرنامج ليحققوا أرباحا، بل لتوزيعه مجاناً. تركتهم (ميكروسوفت) متعمدة يستنزفون مواردهم. فهم لم يصمموا نموذجا سليما لإدارة أعمالهم من البداية».

مايكل لويس

راج مفهوم نموذج (دورة) الأعمال Business Model مؤخراً، خاصة بعد ظهور شركات الإنترنت. وهو يعني؛ طريقة توليد الأرباح النهائية بدءا من التكاليف الابتدائية.

نموذج التسعير

التسعير هو أهم عناصر نموذج الأعمال الجيد. فعلى الشركة تسعير منتجاتها على الخط الواصل بين تكلفة الوحدة المباعة من السلعة والمقابل الذي يمكن للعميل النموذجي أن يدفعه للحصول على هذه الوحدة.



السعر هو الصمام المزدوج الذي يسمح بتدفق الموارد نحو إنتاج السلع والخدمات، من ناحية، وتدفق الإيرادات من العملاء لشراء هذه المنتجات والخدمات من الناحية المقابلة. ولذلك فهو يحتاج لقدر كبير من التوازن بين طرفي المعادلة.

فإذا انخفض السعر عن تكلفة الوحدة المباعة كانت الخسارة التي تؤدي إلى تقليص الإنتاج والعرض. وإذا ارتفع السعر عن المقابل الذي يتوقعه العميل، فإنه يسبب خسارة للعميل، ويهدد بتقليص الطلب والإيرادات.

فابتكار القيمة وحده لا يكفي لنجاح الشركة. لابد للشركة أن تضبط تكاليف ابتكار القيمة وتتوقع السعر الذي يمكن أن يدفعه العملاء للحصول عليها، والإيرادات التي يمكن أن تتولد عن ذلك، فيتحقق الربح.

فمثلاً عندما افتتحت (ديزني) مدينتها الترفيهية في باريس عام 1992 توقعت أن تحصد أرباحاً مماثلة لأرباح مدينة (ديزني) الأمريكية. فهي ستقدم نفس القيمة للعملاء الفرنسيين. وتوقعت من هؤلاء العملاء أن يتصرفوا بنفس الطريقة التي يتصرف بها عملاؤها في أمريكا. ولكن الفرنسيين يختلفون عن الأمريكيين. فهم يتناولون وجباتهم في نفس الوقت، ويشترون الهدايا والتذكارات في مواسم محددة. أما الأمريكيون فلا يلتزمون بأوقات محددة لتناول الوجبات، ولا لشراء الهدايا. بل يتركون أنفسهم لإغراء الإعلانات. فلم تتوقع ديزني وجود اختلافات في طبائع العملاء، وحققت خسائر فادحة في سنواتها الأولى.

وراء كل ربح عظيم نموذج ناجح

الأرباح علامة أكيدة على صحة نموذج عمل المؤسسة. بل هو العلامة الوحيدة. نموذج الأعمال يجعل القيمة تصرح لصاحبها : (ثق بي! سوف أحقق لك أرباحاً في نهاية دورة العمل.) فوراء كل ربح عظيم دورة أعمال ناجحة.

مثال:

بدأت (أمريكان إكسبريس) عملها كشركة لتوصيل الطرود البريدية عام 1850. وذات يوم قرر صاحبها (جي فارجو) السفر في رحلة ترفيهية طويلة إلى أوروبا. أخذ (فارجو) معه مبلغاً كبيراً من المال، ولكنه تعرض للسرقة أثناء السفر، فلم يستمتع برحلته. وهنا واتته فكرة جديدة. ابتكر فكرة الشيكات السياحية للمسافرين. تمكن الشيكات السياحية المسافرين من وضع أموالهم في ودائع جارية في بنك أمريكان إكسبريس وسحب شيكات عليها طوال مدة السفر. ويتم اعتمادها لدى فروع بنك أمريكان إكسبريس طبقاً لإمضاء صاحبها. وبهذا يمكن تحصينها ضد سرقة الغرباء في بلاد السفر. نجحت فكرة الشيكات السياحية - قبل ظهور كروت الإئتمان - لأنها تقدم قيمة مبتكرة لفئات محددة من العملاء.

طريقة تخطيط نموذج الأعمال

نموذج الأعمال هو طريقة محددة لتقديم القيمة للعملاء، والحصول منهم على مقابل. ولكي ينجح نموذج الأعمال لابد من تخطيطه بحيث يركز على :

1- العملية Process

✲ بأن يطور عملية تقديم القيمة للعملاء القدامى. فيتم تطوير عملية ابتكار القيمة وعمل بعض الاختصارات والتعديلات في سلسلة القيمة التي تمتد من المنتج إلى المستهلك النهائي.

2- العملاء Customers

حيث يبحث النموذج عن عملاء جدد لابتكار قيمة جديدة (أو نقل القيمة القائمة) لهم. ويشبه تخطيط نموذج الأعمال تخطيط أحداث قصة مثيرة. إذ على المدير أن يجعل تطورات الأحداث معقولة، والشخصيات واقعية تتصرف بما يتفق مع مصلحتها. يمكن بالطبع أن يأتي مدير آخر ليعيد كتابة القصة. ولكن شرط نجاح المعالجة الجديدة للقصة هي أن تكون أحداثها أكثر إثارة وأكثر قبولاً وواقعية.

الفن الإداري الثالث: فــــن الإستراتيجيـــة:

(أهم عناصر الإستراتيجية ليس تحديد ما يجب عمله، بل تحديد ما لا يجب عمله.)

مايكل بورتر

الحشد في بؤرة واحدة

الإستراتيجية هي أكثر الفنون الإدارية جذباً للانتباه، ومع ذلك فهي أكثرها إساءة للفهم. فإذا كان جوهر الإدارة هو فن ابتكار القيمة، ثم فن تصميم نموذج الأعمال، فإن الإستراتيجية هي الفن الثالث الذي يقوم على المفاضلة بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة لابتكار القيمة ولتصميم نموذج يلائم طبيعة القيمة التي تم اختيارها. فالإستراتيجية مجموعة من الخيارات التي تهدف لممارسة الفن الأول والثاني بقدر من التناسق والانسجام وبدون تضارب.

حكمة الإنسحاب

كلمة إستراتيجية تأتي من الأصل اليوناني (إستراتيجيا) وهي تعني إدارة الحرب. فالحرب مجموعة من المعارك الصغيرة. وعلى المؤسسة أن تختار الحروب التي تنسحب منها، بنفس دقة اختيار الحروب التي تنخرط فيها.

الغريب أن الإنسحاب هو أقل تكتيكات الحرب استعمالاً وأقلها شيوعاً، رغم أنه أكثرها دهاء وفاعلية، بشهادة معظم القادة العسكريين. فدهاء الإنسحاب

يخالف الطبيعة البشرية. فالطبيعة البشرية - وأيضا الطبيعة الحيوانية - النمطية تركز على الخطر الهامشي الذي يبرز أمامها. فتستنزف قوتها ومواردها في التعامل مع الخطر الحاضر، حتى لو كان هامشياً. وتهمل التعامل مع الخطر الكامن والأشد فتكا، لا لشيء إلا لأنه كامن.

فمن الحكمة أن يختار القائد الانسحاب من إحدى المعارك الهامشية، إذا كان ذلك سيساعده في حماية موارده من الاستنزاف، ليركزها كلها في معركة فاصلة. يصدق ذلك أكثر ما يصدق على حروب الأعمال. فما أكثر الشركات التي أفلست عقب انتصارها في حروب التسويق. فغالبية الحروب التنافسية التي تعمد إلى المواجهة والنضال ضد المنافس في الميدان الذي يسيطر عليه تسبب الخراب لجميع الأطراف.

الإستراتيجيات التنافسية المثلى هي:

* **الإنسحاب**
* **المراوغة**
* **قلب الأسواق وتغيير قواعد المنافسة.**

أما إستراتيجية المواجهة الشاملة، فهي أسوأ الإستراتيجيات التنافسية على الإطلاق. فمجالها الوحيد هو الحرب الشاملة بين عدوين، ولا يجب أن يلجأ إليها أي طرفين متنافسين في السوق.

أفضل الانتصارات

أسهل الانتصارات في المعارك التنافسية هو احتلال منطقة نائية وجديدة وغير مكتشفة. فالمنطقة الجديدة تخلو من قوات المنافسين، ولا تصدر عنها أية مقاومة. فضلاً عن كونها منطقة بكر، أي يمكن الاستفادة منها لفترة من الزمن قبل أن يفكر أحد في منازعتك أو مزاحمتك عليها. أفضل الانتصارات هو أسهلها. وأفضل الحروب التنافسية هي التي لا تضطر إلى خوضها أو التي لا تطلق فيها رصاصة واحدة على الخصم. فتلك الحروب الخضراء هي سر الازدهار والنمو.

مثال:

عام 1962، تعمد سام والتون اختيار بلدة مغمورة، هي بلدة روجرز، في أركنساس الأمريكية لفتح أول فرع من سلسلة وال مارت. فهذه البلدة لم يكن بها أية فروع لمحلات السوبر ماركت الضخمة المعروفة آنذاك، رغم وجود أعداد غفيرة من العملاء. حقق سام والتون أرباحاً سنوية بلغت 33٪ من رأس المال في المتوسط.

كانت الإستراتيجية التي تتبعها شركات السوبر ماركت الضخمة مثل ك-مارت ومنافسوها هي افتتاح فروعها في المدن الكبيرة (الميتروبوليتان) ذات الكثافة السكانية. ومع تزايد أعداد المنافسين في هذه المدن تقلصت هوامش الأرباح.

اختار والتون استراتيجية الانتصار السهل بالانسحاب من المدن الكبيرة والتركيز على المدن المغمورة. فالعملاء في المدن المغمورة يضطرون إلى تحمل نفقات ومشقة السفر إلى المدن الكبرى ليحصلوا على الخدمات المتميزة التي تقدمها محلات السوبر ماركت الضخمة هناك. فلما أتى إليهم وال-مارت وجدهم على استعداد لدفع أسعار أعلى، لأنه سيوفر عليهم مشقة السفر. وبسبب قلة السكان في هذه البلدان المغمورة، فلم يكن هناك متسع لمنافس آخر ليحصل على جزء من الكعكة. مما منح (وال-مارت) ميزة عجز المنافسين عن توسيع السوق أو المشاركة فيه.

الميزة الإستراتيجية:

هنا يمكن تمييز الفرق بين القيمة والنموذج والإستراتيجية. فالقيمة التي يقدمها وال-مارت لا تختلف عن التي يقدمها منافسوه من محلات السوبر ماركت الضخمة. ولا يختلف نموذج أعمال وال-مارت عن أي من منافسيه. الاختلاف يكمن في الإستراتيجية التي اتبعها وال-مارت. فاختلاف الإستراتيجية هو الذي أدى إلى انتصار وال-مارت على محلات السوبر ماركت الضخمة، والتي أفلس معظمها أمام وال-مارت.

المعادلة الإستراتيجية

الإستراتيجية فن. وهي تتطلب حل نفس المعادلة التي يحلها المنافسون، ولكن بطريقة مختلفة.

تخيل أنك في فصل دراسي وأن المعلم كتب معادلة على السبورة، وطلب من الحاضرين تقديم حل مختلف لنفس المعادلة. تلك هي الإستراتيجية. والعملاء هم المعلم في هذا المثال.

فإذا كانت أرباح أي شركة هي حاصل خصم إجمالي النفقات من إجمالي الإيرادات. فهذا يعني أن هناك طريقتين فقط لتحقيق الأرباح :

* **زيادة الإيرادات:** تحدث عندما يقبل العملاء عليك بدلاً من منافسيك.
* **تقليص النفقات:** يحدث عندما تكون عملياتك أكثر كفاءة وفاعلية من عمليات المنافسين.

وعلى المؤسسة أن تستخدم الطريقتين لتحقيق أعلى أرباح ممكنة.

الإستراتيجية هي فن غير الممكن

لكي تربح، عليك أن تتميز عن كل المنافسين. وكلما زادت حدة المنافسة في السوق، زادت معها ضرورة تمييز القيمة التي تقدمها للعملاء. وهذا يؤدي إلى تميز نموذج العمل الذي تختاره. بدون التميز والاختلاف لا يمكنك أن تثبت لعملائك أن القيمة التي تقدمها تختلف عما يقدمه منافسيك.

ينطلق التفكير الإستراتيجي من افتراض أن العالم مليء بالمنافسين المحتملين والذين يؤثرون ويتأثرون بالخيارات والتحركات التي تختارها. فالاستراتيجية هي فن الاستجابة لرد فعل المنافسين. فهي لا تهتم بالممكن والمتاح، لأن منطقة الممكن والمتاح قد تم احتلالها بالفعل. تهتم الإستراتيجية بغير الممكن والبدائل التي لم يخترها أحد بعد.

مأزق الشركات اليابانية

كثيرا ما نحسد الشركات اليابانية على جودتها وقوتها، إلا أن ارتفاع الجودة اليابانية بهذا الشكل يتسبب في مشكلات خطيرة للشركات اليابانية. فمن الصعب، بل من المستحيل لأي شركة يابانية أن تتميز عن بقية الشركات الأخرى. فإذا قررت أنت مثلاً أن تشتري سيارة، فمن الصعب أن تفاضل بين ماركة ميتسوبيشي أو تويوتا أو نيسان أو دايهاتسو أو هوندا أو مازدا أو سوزوكي.

وهكذا تعجز الشركات اليابانية عن تمييز نفسها في الجودة عن بعضها داخل نفس السوق. ولا يبقى أمام الشركات اليابانية بديل سوى التصدير للأسواق الأخرى. إذ لا يمكن لسوق واحدة استيعاب كل هذه الشركات. وما زال الخطر قائماً، لأن التطورات في السوق العالمي أكثر صعوبة في التنبؤ بها والتعامل معها من الأسواق المحلية. فالشركات اليابانية تضطر لقبول العديد من التنازلات لإبرام الصفقات مع الدول للسماح بدخول منتجاتها، محملة بالجمارك والتعريفات الجمركية. وتضطر إلى قبول مشاركة أرباحها مع كثير من أطراف سلسلة القيمة. مما يقلص هوامش الربح لديها.

الحلول الإدارية ليست أبدية:

الكلام في الإدارة لا ينتهي. فعلم الإدارة مفتوح وقابل لكل جديد. فهو علم حر، لا تقيده قوانين أو حدود. خطواتك الإدارية الناجحة لا تنطلق من الأفكار أو القوانين الإدارية التي استوعبتها من قراءتك هنا. بل تبدأ من قدرة هذه الأفكار الإدارية على الغوص في أعماقك لترسخ بداخلك موقفا نفسيا جديدا. هذا الموقف الجديد يزيد قدرتك على اتخاذ قرارات تعتمد على المنطق وعلى الحدس والعاطفة معاً. الإدارة فن، ولاتقانها يحتاج المرء للعقل والقلب معا. فهي ليست بمجملها قوانين منطقية ثابتة، ولا هي حدوس شعورية متقلبة. بل هي الاثنين معاً.

فلا تبحث عن حلول إدارية مجربة، بل ابتكر حلولك الخاصة. تلك وحدها التي تصلح وتنجح. وأبدا لا تنسى أن الاستراتيجية هي فن غير الممكن.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357